



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2006

Stakeholder als sozialwissenschaftliches Konzept: Begrifflichkeit und Operationalisierung

Ejderyan, Olivier ; Geiser, Urs ; Zaugg Stern, Marc

Abstract: Der Begriff stakeholder ist heute in den unterschiedlichsten Politikbereichen fester Bestandteil mitwirkungsorientierter Planungs- und Umsetzungsprozesse. Seine Ursprünge sind in der Betriebswirtschaft und der Politikwissenschaft zu finden. Heute wird im Rahmen verschiedener sozialwissenschaftlicher Zugänge über das Konzept und dessen Operationalisierung in Wissenschaft und Praxis diskutiert. Diese Debatten führten zu einer Verfeinerung des Konzepts und der Postulierung verschiedener Typologien wie auch methodischer Verfahren zur Identifikation von Stakeholdern. In der Planungs- und Umsetzungspraxis jedoch wird der Begriff häufig funktionalistisch verwendet. Zum Beispiel begreifen Planungsbeauftragte, die für die Identifikation und den Einbezug der Stakeholder verantwortlich sind, sich häufig nicht als Teil des Planungssystems. Im Rahmen eines sozialwissenschaftlichen Zugangs sind Planungsverantwortliche jedoch durchaus als stakeholder mit spezifischen Interessen wie z.B. die Einhaltung des vorgegebenen Budgets oder Zeitplans zu sehen. Der vorliegende Artikel fokussiert denn auch auf die notwendige Reflektion des Machtgefüges, in dem dieser Begriff Verwendung findet. Today, the notion of "stakeholders" forms part and parcel of participation-oriented planning and implementation procedures in a variety of policy fields. Originating from business studies and political science, its conceptual understanding and operationalisation are today subject of discussion within different fields of social sciences, as well as in the practice of planning. These debates led to the formulation of various proposals regarding stakeholder typologies and methods for stakeholder identification. Often, though, approaches follow functionalist lines, by giving the power of stakeholder identification as well as the structuring of stakeholder involvement to project officials, who perceive of themselves as being socially located outside the planning system. Taking a more structurationist approach, the present article presents project planners as stakeholders among many in the planning arena, having their specific stakes such as legal provisions or budget constraints. With this, the article argues for the need to critically reflect on power relations within which the notion of stakeholders is used.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-76814>

Book Section

Published Version

Originally published at:

Ejderyan, Olivier; Geiser, Urs; Zaugg Stern, Marc (2006). Stakeholder als sozialwissenschaftliches Konzept: Begrifflichkeit und Operationalisierung. In: Backhaus, Norman; Müller-Böcker, Ulrike. Gesellschaft und Raum: Konzepte und Kategorien. Zürich: Geographisches Institut Universität Zürich, 73-101.



Stakeholder als sozialwissenschaftliches Konzept: Begrifflichkeit und Operationalisierung

Olivier Ejderyan, Urs Geiser & Marc Zaugg Stern

Abstract und Zusammenfassung

Abstract

Today, the notion of “stakeholders” forms part and parcel of participation-oriented planning and implementation procedures in a variety of policy fields. Originating from business studies and political science, its conceptual understanding and operationalisation are today subject of discussion within different fields of social sciences, as well as in the practice of planning. These debates led to the formulation of various proposals regarding stakeholder typologies and methods for stakeholder identification. Often, though, approaches follow functionalist lines, by giving the power of stakeholder identification as well as the structuring of stakeholder involvement to project officials, who perceive of themselves as being socially located outside the planning system. Taking a more structurationist approach, the present article presents project planners as stakeholders among many in the planning arena, having their specific stakes such as legal provisions or budget constraints. With this, the article argues for the need to critically reflect on power relations within which the notion of stakeholders is used.

Zusammenfassung

Der Begriff *stakeholder* ist heute in den unterschiedlichsten Politikbereichen fester Bestandteil mitwirkungsorientierter Planungs- und Umsetzungsprozesse. Seine Ursprünge sind in der Betriebswirtschaft und der Politikwissenschaft zu finden. Heute wird im Rahmen verschiedener sozialwissenschaftlicher Zugänge über das Konzept und dessen Operationalisierung in Wissenschaft und Praxis diskutiert. Diese Debatten führten zu einer Verfeinerung des Konzepts und der Postulierung verschiedener Typologien wie auch methodischer Verfahren zur Identifikation von Stakeholdern. In der Planungs- und Umsetzungspraxis jedoch wird der Begriff häufig funktionalistisch verwendet. Zum Beispiel begreifen Planungsbeauftragte, die für die Identifikation und den Einbezug der Stakeholder verantwortlich sind, sich häufig nicht als Teil des Planungssystems. Im Rahmen eines sozialwissenschaftlichen Zugangs sind Planungsverantwortliche jedoch durchaus als stakeholder mit spezifischen Interessen wie z.B. die Einhaltung des vorgegebenen Budgets oder Zeitplans zu sehen. Der vorliegende Artikel fokussiert denn auch auf die notwendige Reflektion des Machtgefüges, in dem dieser Begriff Verwendung findet.

Einleitung

Der Begriff der Stakeholder ist aus der Praxis verschiedener Politikfelder etwa in den Bereichen Raumordnung, Naturschutz oder Infrastrukturplanung nicht mehr wegzudenken.¹ In der heutigen Entwicklungszusammenarbeit verweist er auf einen partizipativen Zugang, indem er nicht nur EntwicklungsexpertInnen für die Planung und Umsetzung von Massnahmen einbezieht, sondern darauf hinweist, dass viele andere soziale Gruppen oder auch Individuen bei bestimmten Massnahmen einen *stake* (engl. für Anteil, Beteiligung) haben. Aber auch in Ländern des Nordens – und damit auch in der Schweiz – wird der Begriff der Stakeholder zunehmend in unterschiedlichsten Planungsbereichen wie Forschungsprojekten aufgegriffen.²

Im Folgenden wird zuerst die konkrete Verwendung des Begriffs Stakeholder in der alltäglichen Planungspraxis illustriert und danach die wissenschaftlich-disziplinäre Entstehungsgeschichte des Begriffes ergründet, was schliesslich seine nähere Präzisierung in unterschiedlichen Planungs- und Forschungskontexten erlaubt.

Die Operationalisierung des Konzepts Stakeholder in der Praxis wird weiter unten thematisiert. Dabei wird auf die Identifikation von Stakeholdern fokussiert. Die Ausführungen werden durch Resultate von Ejderyan (erscheint 2007) und Zaugg Stern (2006), die sich mit den Politikbereichen Wasserbau und Fliessgewässerrevitalisierung auseinandergesetzt haben, illustriert.³

In der abschliessenden Diskussion wird der Wortteil “stake” sowie die normative Bedeutung des Begriffs Stakeholder erörtert und zu dessen sorgfältigen und reflektierten Einsatz aufgefordert. Im Anhang werden einige geläufige Methoden der Stakeholder-Identifikation aufgelistet.

1 Auch im politischen Alltag wurde der Begriff *stakeholder* aufgenommen und rezipiert. 1996 publizierte der *Guardian* eine Serie mit dem Titel *The Guardian Stakeholder Debate* und Tony Blair gebrauchte ihn ausführlich in einer Rede in Singapur über die Zukunft des britischen Sozialsystems. Gemäss Ackerman & Alstott, 2001: 10 versuchte die “Neue Linke”, allen voran *New Labour* in England, den Begriff des *stakeholder* zum Gegenbegriff für den *shareholder* aufzubauen. Andererseits nahmen Privatisierungsprogramme von Margaret Thatcher und Vaclav Klaus bereits in den 1980-er bzw. 90-er Jahren den Begriff explizit auf und gingen vom Bürger als *stakeholder*, der sich am Volksvermögen beteiligen sollte, aus.

2 Vgl. z.B. im Bereich Hochwasserschutz und Revitalisierung Hostmann, Buchecker, Ejderyan et al., 2005.

3 Diese beiden Arbeiten waren in das Modul zur Entscheidungsfindung und -unterstützung des interdisziplinären Forschungsprojekts Rhone-Thur eingebunden. Resultate dieses Projekts unter: <http://www.rivermanagement.ch/entscheidung/welcome.php>.

Als Einstieg: Stakeholder in der konkreten Planungspraxis

Zwei Beispiele sollen die heutige Verwendung des Konzepts Stakeholder illustrieren: das eine stammt aus dem Süden (Entwicklungszusammenarbeit), das andere aus dem Norden (Umgang mit Fließgewässern in der Schweiz).

In der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZA) spielt der Begriff Stakeholder seit längerem eine wichtige Rolle. Als die eher national ausgerichteten wirtschaftlichen Entwicklungsstrategien der 1960er und 1970er Jahre nicht die erwünschten Resultate brachten, war deren Expertenzentriertheit einer der hauptsächlichen Kritikpunkte: im Rahmen dieser Strategien wurde Unterentwicklung primär als endogenes, also selbstverschuldetes Problem gesehen. Als wichtigste *change agents* im Entwicklungsprozess galten die staatlichen Beamten. Sie hatten, unterstützt von internationalen Experten, die notwendigen Innovationen zu entwickeln und den “Zielgruppen” zu bringen. Der generelle Fehlschlag dieser Strategien stellte auch die Tauglichkeit des expertenzentrierten Vorgehens in Frage, und wies demgegenüber auf das Potential lokal vorhandenen Wissens – und damit auch der TrägerInnen dieses Wissens – hin (Chambers 1983). Nach anfänglichem Zögern griff die EZA dieses Postulat auf und begann neben den staatlichen Beamten auch vermehrt VertreterInnen der Lokalbevölkerung an Problemanalyse und Projektformulierung zu beteiligen. Die folgende Beschreibung des Begriffs Stakeholder stammt von der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) in Bern, der für die öffentliche Entwicklungszusammenarbeit der Schweiz zuständigen Bundesstelle:

- *Stakeholder*: Auf Deutsch wird das Wort Stakeholder etwa als Inhaber eines Anspruchs übersetzt. Das Prinzip der Stakeholder ist die Erweiterung des in der Betriebswirtschaft verbreiteten Shareholder-Value-Ansatzes. Im Gegensatz zum Shareholder-Value-Prinzip, das die Bedürfnisse und Erwartungen der Anteilhaber (z.B. bei einer Aktiengesellschaft die Aktionäre) eines Unternehmens in den Mittelpunkt der Ausrichtung stellt, versucht das Prinzip der Stakeholder das Unternehmen in seinem gesamten sozialen Kontext zu erfassen und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Ansprüche miteinander in Einklang zu bringen.
- In diesem Sinne werden in der Entwicklungszusammenarbeit all diejenigen als Stakeholder bezeichnet, die von einer Massnahme beeinflusst oder berührt werden, bzw. diese Massnahme selbst beeinflussen. Das heisst, neben der Zielgruppe eines Projekts oder einer Aktivität gehören bspw. auch Geberorganisationen, Benachteiligte, Regierungsvertreter, Interessengruppen sowie Vertreter von Nicht-Regierungsorganisationen und des privaten Sektors dazu.

“(…) Das Ziel dieses Ansatzes in der Entwicklungszusammenarbeit ist es, möglichst früh alle direkt und indirekt Beteiligten an einer Sache einzubinden und dadurch für alle das bestmögliche Resultat zu erzielen.” (DEZA 2004)

Der mit Stakeholder eng verknüpfte Begriff der ‘Mitwirkung’ ist heute auch aus der Planung und Umsetzung raumwirksamer Massnahmen in der Schweiz nicht mehr wegzudenken. Früh wurde die Bedeutung der aktiven Beteiligung betroffener Gruppen etwa bei Prozessen der Raumplanung erkannt (Tanquerel 1988), später aber auch in Sektoralpolitiken wie der Waldnutzung (BUWAL 1996) oder der Abfall- und Sondermüllproblematik (Renn et al. 1998). Und mit dem neuen Wasserbaugesetz von 1991 wurde ‘Mitwirkung’ ein wesentlicher Baustein des aktuellen Umganges mit Fliessgewässern (Zaugg Stern 2006). In einer entsprechenden Wegleitung des zuständigen Bundesamts heisst es etwa (das Wort Stakeholder wird hier nicht direkt verwendet, wohl aber seine häufig gebrauchten deutschen Übersetzungen):

“Ein zeitgemässer Hochwasserschutz trägt (...) nicht nur den Schutzanliegen Rechnung. Er beachtet auch die anderen Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung. Umweltanliegen wie auch wirtschaftliche Gesichtspunkte müssen deshalb frühzeitig in die Planung einfließen können” (BWG 2001: 5). Und: “Jede Massnahme des Hochwasserschutzes soll auf einer nachvollziehbaren, transparenten und umfassenden Interessenabwägung basieren. Das heisst, dass durch Kommunikation und Diskussion ein für alle Beteiligten tragfähiger Kompromiss gefunden werden muss. (...) Zweck dieses Vorgehens ist es, tragfähige Projekte zu erreichen und damit die Akzeptanz der damit verbundenen Massnahmen zu verbessern” (BWG 2001: 32).

Diese Beschreibungen verweisen bereits auf die Herkunft des Begriffs, dessen Operationalisierung im Rahmen des Planungsalltags in den unterschiedlichsten Kontexten und die Beweggründe seines Bedeutungszuwachses – Aspekte, die im folgenden zu vertiefen sind.

Disziplinäre Annäherungen an den Begriff Stakeholder

Ein Blick in die wissenschaftliche Literatur zeigt, dass die Idee der Stakeholder in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen auszumachen ist. Drei sind im folgenden kurz skizziert.

Betriebswirtschaftliche Zugänge

In Ergänzung zu Shareholder – jenen, die einen Anteil eines Unternehmens besitzen – taucht der Begriff Stakeholder schon relativ früh in der Literatur auf. So verweisen

Mitchell et al. (1997: 858) auf eine Definition des Stanford Research Institute aus dem Jahre 1963: “Stakeholder are ‘those groups without whose support the organization would cease to exist’”. Ab den 1980-er Jahren findet er dann grosse Verbreitung in der ökonomischen Betriebswirtschaftslehre (eng. *business studies*). In diesem Wissenschaftszweig hat sich folgende Definition von Freeman (1984) durchgesetzt: “... a Stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.”

Der Einbezug der Stakeholder war für die Betriebswirtschaft ein Mittel, das eine Firma zur Optimierung ihrer Ressourcen und zur Kontrolle ihrer Umgebung einsetzen sollte (Champion et al. 2002: 8). Der Begriff verwies insbesondere auf die Bedeutung des Einbezugs von Gruppen, die durch negative Externalitäten unternehmerischer Tätigkeit betroffen waren (z.B. Luft- oder Wasserverschmutzung) und sich unter Umständen gegen das Unternehmen wenden könnten. Im Rahmen der in jüngerer Zeit breiter geführten Debatte um *Corporate Social Responsibility* wurde aber auch die Frage der sozialen Verantwortung der Firmen aufgegriffen (Vos 2002). Weil diese nicht nur in der Maximierung des Profits bestünde (und damit nicht nur den Interessen der Shareholder), müssten die verschiedenen Stakeholder einer Firma identifiziert und einbezogen werden.

Politikfeldanalyse

Innerhalb der Politikwissenschaften findet sich der Begriff Stakeholder etwa in der sogenannten ‘Politikfeldanalyse’. Hier werden die Strategien der staatlichen Verwaltung sowie der in einem staatlichen Gefüge relevanten politischen Organisationen untersucht, um das institutionelle Umfeld (wie etwa den Verwaltungsaufbau oder die gesetzlichen Grundlagen), unterschiedliche Interessen von involvierten Kreisen (Stakeholder) sowie deren Diskurse innerhalb eines Politikbereiches zu analysieren. Da dies ein sehr weitgespanntes Themenfeld darstellt, konzentrieren sich solche Analysen meist auf einen Politikbereich, z.B. den Naturschutz oder die Raumplanung.

Stakeholder werden also in diesem Bereich mit Akteuren (zumeist Organisationen), die sich in diesem Politikfeld bewegen und bestimmte Interessen und Ansprüche haben, übersetzt – wobei der Begriff ‘Akteure’ mehr Verbreitung findet als Stakeholder.

Die Politikfeldanalyse basiert normativ auf einem demokratischen und emanzipatorischen Verständnis. Die während langer Zeit auch in der Politikwissenschaft wichtigen *rational-choice-Ansätze* wurden kritisiert, weil sie dem institutionellen Kontext sowie den unterschiedlichen Problemdefinitionen der verschiedenen Akteure zu wenig Rechnung trugen. Heute wird der Rolle von Wissen, Diskursen und darauf basierenden Problemdefinitionen und -interpretationen mehr Bedeutung zugemessen.

Die partizipatorische Politikfeldanalyse versucht denn auch, durch Einbezug der Betroffenen, „auf Konsens beruhende Policy-Konzepte zu erarbeiten“ (Nohlen 1992: 9). Wälti (2001: 47) geht z.B. davon aus, dass sich die Stakeholder gerade bei Politiken mit räumlichen Auswirkungen sehr häufig einmischen, um ihre Interessen einzubringen oder zu verteidigen.

Sozialwissenschaftliche Zugänge

In den Sozialwissenschaften wurden bei der Analyse gesellschaftlicher Zusammenhänge lange Zeit Strukturen und Systemzusammenhänge grössere Aufmerksamkeit als dem Tun einzelner Menschen oder sozialer Gruppen beigemessen. Verschiedene heutige gesellschaftstheoretische Ansätze betonen die aktive Rolle von handelnden Akteuren bei der Entstehung, Veränderung und Reproduktion gesellschaftlicher Strukturen. Dazu gehören prominent Giddens' Strukturationstheorie (Giddens 1985), Bourdieus Theorie der Praxis (Bourdieu 1987), und VertreterInnen des kritischen Realismus (Sayer 1992). Gemeinsam ist diesen Ansätzen das Interesse für die Reproduktion oder die Veränderung von gesellschaftlichen Strukturen in der alltäglichen Praxis. Dabei wird deren „raumzeitliche Gebundenheit“ also deren sozialer, räumlicher und historischer „Kontext“ – betont.⁴ Im Rahmen dieser Zugänge zu gesellschaftlicher Praxis wird zumeist nicht direkt auf den Begriff der Stakeholder zurückgegriffen – wichtiger sind hier eher Begriffe wie Handlung, Akteure, Handlungsfähigkeit (*agency*), Struktur und System.

Intensiv mit analytischen wie normativen Fragen des Einbezugs von Stakeholdern befasst sich Habermas in seiner „Diskursethik“ (Habermas 1995a, b). Er geht davon aus, dass alle, die von einem Entscheid betroffen sind, das Recht haben, sich an der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung zu beteiligen. Bei Konflikten sollen Handelnde ihre Geltungsansprüche formulieren und begründen dürfen – sie sind sogar verpflichtet dazu. Diese Ansprüche beziehen sich entweder auf einen Sachverhalt („objektive Welt“), eine gesellschaftliche Norm („intersubjektive Welt“) oder auf ein persönliches Erlebnis („subjektive Welt“). Als regulative Idee wird verlangt, dass bei einem Konflikt alle Ansprüche formuliert, begründet und kritisiert werden dürfen und dass sich das „bessere“, d.h. besser begründete Argument durchsetzen kann. Verschiedene Partizipationsansätze greifen auf die Ideen von Habermas zurück, um die Ansprüche der verschiedenen Stakeholder und die Debatte über letztere angemessen verstehen und beurteilen zu können.⁵

⁴ Vgl. Sayer, 1992.

⁵ Vgl. z.B. Renn, 1996 oder Wolff, 1999.

Eine der prinzipiellen Fragen bei der Stakeholder-Identifikation ist der Einbezug von Ansprüchen oder Interessen derjenigen, die sich nicht direkt am kommunikativen Prozess beteiligen können (z.B. die “Natur” oder die “Nachfahren”). Diese Frage wird heute v.a. in der Wissenschaftsforschung (*science studies*) oder in Akteur-Netzwerk-Theorien diskutiert.⁶ Werden z.B. einfach die Naturschutzorganisationen als Stellvertreter akzeptiert oder vertreten diese auch Ziele oder Interessen, die z.B. in ihrer Organisation oder bei den einzelnen Meinungsführern begründet liegen?

Verfeinerung des Begriffs Stakeholder

Die obige Sichtung verschiedener Debatten weist auf den Stellenwert hin, den der Begriff der Stakeholder im Rahmen von Analysen wie normativen Debatten bezüglich gesellschaftlicher Prozesse innehat – und sie deuten darauf hin, dass das Verständnis des Begriffs stark von den Vorstellungen zur gesellschaftlichen Wirklichkeit (Ontologien) der jeweiligen AutorInnen abhängt. Im folgenden werden einige als wesentlich erachtete Aspekte dieser Definitionsbreite zusammengefasst.

Beteiligte und Betroffene: Der englische Begriff Stakeholder kann in der deutschen Übersetzung sowohl Beteiligte als auch Betroffene beinhalten:

- Beteiligte können an einem Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess teilhaben.
- Die Interessen von Betroffenen (wie z.B. Erholungssuchende bei einem Hochwasserschutzprojekt, oder ‘Zielgruppen’ in einer Massnahme der EZA) werden zwar von einem Programm oder einem Projekt tangiert. Abhängig von den Zielen und Massnahmen des Projekts oder dem Wissenstand der Projektierenden werden sie in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess einbezogen – oder auch nicht.

Stakeholder können somit als Akteure verstanden werden, deren Interessen von Entscheidungen, Projekten oder Politiken in irgendeiner Art und Weise betroffen sind oder betroffen sein könnten. Diese Interessen müssen nicht unbedingt einen direkten Zusammenhang mit dem konkreten Sachverhalt – dem Programm oder dem Projekt – aufweisen. Bestimmte Stakeholder können z.B. auch an einem Projekt interessiert sein, weil es die bestehenden Machtverhältnisse und damit ihre eigene soziale Position berührt.

- *Aktive und passive Stakeholder:* In der Literatur wird häufig zwischen aktiven und passiven Stakeholdern unterschieden: Die aktiven oder determinierenden Stakeholder können Entscheidungen beeinflussen; die passiven oder determinierten Stakeholder sind Entscheidungen der anderen ausgesetzt. Unterscheidungskrite-

6 Vgl. z.B. Latour & Le Bourhis, 1995 oder Latour, 2004

rium ist somit sowohl die Möglichkeit (Macht), auf den Projektierungsprozess Einfluss zu nehmen, als auch der Wille, den Prozess tatsächlich zu beeinflussen. An Stelle von aktiv und passiv wird auch zwischen primären und sekundären Stakeholdern unterschieden (Grimble & Wellard 1997: 176);

- die primären Stakeholder sind die primären Nutzniesser eines Projekts (oder sollen es gemäss Projekt zumindest sein);
- die sekundären Stakeholder (etwa Planer) nehmen in diesem Verständnis am Prozess teil, weil sie z.B. von Amts wegen müssen oder von einem Projekt direkt oder indirekt betroffen sind.

In der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung sind die Begriffe der primären und sekundären Stakeholder allerdings anders definiert: Primäre Stakeholder sind diejenigen ohne die eine Firma ihre Aktivitäten nicht fortsetzen könnte (z.B. Mitarbeiter). Sekundäre Stakeholder sind dann alle anderen, die eine Firma berücksichtigen muss oder sollte, weil sie Einfluss auf die Entwicklung der Firma haben können (Clarkson 1995).

Solche Dichotomisierungen von Stakeholdern finden sich in ähnlicher Weise bei der Unterscheidung zwischen den *Projektverantwortlichen* und den *übrigen Akteuren*, wobei erstere teilweise gar nicht in die Stakeholder-Analyse einbezogen oder als 'neutral' oder 'interesselos' betrachtet werden. Im Rahmen von neueren soziologischen Ansätzen wie der Praxisanalyse oder politologischen Ansätzen wie Politikfeld- oder Netzwerkanalyse müssen generell *alle Akteure* und ihr jeweiliger sozialer Kontext in die Analyse einbezogen werden, um die Umsetzung einer Politik oder eines Projekts angemessen verstehen zu können.

Zur Identifikation von Stakeholdern – Prinzipien und Zugänge

Grundsätzliche Fragen

Je nach disziplinärem Interesse ist die Frage, inwieweit alle Beteiligten und Betroffenen in einen Prozess eingebunden werden (müssen), eine normative Bedingung ("Alle Betroffenen sollten in den Prozess eingebunden werden") oder der Gegenstand empirischer Abklärung ("Wer wurde effektiv in den Prozess eingebunden?"). Die Identifikation der Stakeholder folgt dementsprechend anderen Prinzipien.

Im Rahmen sozialwissenschaftlicher Zugänge wird darauf hingewiesen, dass es nicht nur darum gehen kann, die verschiedenen Stakeholder einfach aufzulisten. Eine Stakeholder-Analyse bedingt in diesem Sinne auch, dass die (z.B. lebensweltlichen oder ökonomischen) *Relevanzsysteme*, an denen sich die einzelnen Akteure in einem be-

stimmten Kontext orientieren, aufgearbeitet werden. Letzteres gibt Hinweise auf Ziel- und Interessenkonflikte, die ein Projekt auslösen kann.

Nach welchen Kriterien werden nun Stakeholder in konkreten Beispielen identifiziert? Generell lassen sich zuerst einmal folgende hauptsächlichen Ansätze unterscheiden:

- Gezielte und selektive Identifikation von Stakeholdern in Abhängigkeit von Zielen oder Perspektiven derjenigen, die die Stakeholder identifizieren.
- Unabhängige, offene oder 'kontextualisierte' Identifikation von Stakeholdern: Stakeholder werden vor dem Hintergrund eines spezifischen sozialen, ökonomischen oder naturräumlichen Kontexts identifiziert, um die Problemperzeptionen und Lösungsalternativen verschiedenster Stakeholder einbeziehen können: "... Stakeholder identification has to be contextual and requires open-ended constructivist inquiry or exploration" (Ravnborg & del Pilar Guerrero 1998: 7).

Dies deutet bereits darauf hin, dass die Stakeholder-Identifikation eng verknüpft ist mit dem Prozess der Auswahl, d.h. der Bestimmung bestimmter sozialer Gruppen als Stakeholder – durch andere soziale Gruppen. Dies bringt zwei weitere Aspekte mit sich:

- *Ein- und Ausschluss*: Welche Stakeholder oder welche Sichtweisen und Interessen sollen weshalb einbezogen, befragt, berücksichtigt werden, und welche nicht?
- *Gruppenbildung*: Welche Stakeholder, Interessen oder Sichtweisen können aufgrund welcher Kriterien zu Gruppen zusammengefasst werden? Mit anderen Worten: Auf welcher Basis findet die Kategorisierung und Gruppenbildung statt? Vertreten z.B. alle staatlichen Vertreter die gleichen Interessen oder Meinungen?

Prinzipien

Die oben formulierten Aspekte machen deutlich, dass die Anwendung der Kategorie Stakeholder im gesellschaftlichen Kontext nach verschiedensten Kriterien oder Prinzipien geschehen kann. Abbildung 13 ist ein Versuch, solch mögliche Prinzipien von Ein- und Ausschluss, nach denen Stakeholder identifiziert oder in Gruppen gefasst werden können, transparent zu machen. Diese Abbildung beruht auf einer detaillierteren Sichtung von in der Literatur genannten Prinzipien (siehe Anhang).

Abb. 13: Mögliche Prinzipien zur Identifikation oder Gruppierung von Stakeholdern

Generelle Prinzipien	Beispiele verfeinerter Kriterien
Macht und Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Macht • Einfluss • Sozialkapital • Gesetzliche Vorgaben
Legitimität und Interessen	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimität von Ansprüchen oder Akteuren • Dringlichkeit von Ansprüchen (Betroffenheit) • Gerechtigkeit
Soziale Kategorien oder Ordnungsschemata	<ul style="list-style-type: none"> • "Institutionen" und Organisationen • Ethnizität • Gender • Administrativer oder "physischer" Raum • Natur-Kultur-Trennung
Praxisformen	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzungsformen • betroffene "Werte"

Quelle: eigene Darstellung

Zugänge

Nach welchen Gesichtspunkten aber werden nun die Prinzipien, nach denen bestimmte Individuen oder soziale Gruppen und Organisation in einem bestimmten Zusammenhang als Stakeholder identifiziert oder ausgeschlossen werden, in der konkreten Praxis angewendet?

Basierend auf der Sichtung von Literatur und Praxisbeispielen lassen sich drei generelle Zugänge beschreiben, innerhalb derer die obigen Prinzipien sowohl in der wissenschaftlichen als auch in der politischen oder planerischen Praxis häufig kombiniert werden (vgl. insbesondere (Gibson 2000: 245):

- *Normative Zugänge* (Typ "idealistische" Planende): Stakeholder müssen aus Gründen der Gerechtigkeit, der Fairness oder demokratischer Prinzipien einbezogen werden. Die Prinzipien Legitimität, Gerechtigkeit oder Dringlichkeit stehen im Zentrum. Im Rahmen einer partizipativen Planungspraxis wird zumindest programmatisch eine solche Art der Stakeholder-Identifikation postuliert. Unter Umständen werden dabei Fragen der aktuellen, machtbestimmten sozialen Praxis, in welche eine Firma oder ein Projekt eingebettet ist, zuwenig berücksichtigt.
- *Deskriptive Zugänge* ("Forschungstyp") fragen danach, wer in einen Prozess einbezogen wird und wer nicht. Sie versuchen ein Projekt oder eine Sektoralpolitik in dessen sozialem Kontext zu verorten. Wie gestaltet sich die Nutzungs- und Schutzpraxis? An welchen sozialen Strukturen orientiert sie sich? Welche Akteure

können (potentiell) Einfluss nehmen, welche nicht? Die bisherige Praxis und v.a. Machtfragen werden eher im Zentrum stehen als bei normativen Zugängen. Andererseits interessieren sie sich auch für die Prinzipien, nach denen in dieser Praxis (z.B. von einer Projektleitung) Stakeholder einbezogen oder ausgeschlossen werden. Kritische sozialwissenschaftliche Zugänge versuchen die Angemessenheit der Identifikation und des Einbezugs der Stakeholder zu analysieren.

- *Instrumentelle Zugänge* (Typ umsetzungsorientierte Planende oder politische Verantwortliche): Hier steht primär die Umsetzung einer Politik oder eines Projekts im Vordergrund. Fragen sind z.B.: Welche Nutzungs- und Schutzpraxis wird wie verändert? Welche "Interessen" tangiert ein Projekt? Welchen Impact können die verschiedenen Gruppierungen auf ein Projekt haben? Nach diesen umsetzungsorientierten Kriterien werden Stakeholder tendenziell einbezogen oder ausgeschlossen.

Einstiegspunkte der Stakeholder-Identifikation

Schliesslich: Wie wird bei einem Projekt (Planung, Forschung usw.) konkret vorgegangen? An welchen obigen Prinzipien und Zugängen orientiert sich das Vorgehen? Und v.a.: wie wird dieses doch komplexe Unterfangen der Stakeholder-Identifikation ganz konkret initiiert und angegangen?

Nachfolgend werden verschiedene mögliche Einstiegspunkte beschrieben und am von Zaugg Stern (2006) aufgearbeiteten Beispiel der zweiten Thurkorrektur im Kanton Thurgau (1989-2003) illustriert. Ein erstes Bauprojekt an der Thurgauer Thur musste 1987 nach Protesten von Natur- und Umweltschutzorganisationen zurück gezogen werden. Die anschliessende Überarbeitung und Neuauflage des Projekts fand unter Einbezug der als relevant erachteten Stakeholder statt. Lokale Interessen der Landwirtschaft und der Thur-Gemeinden waren dabei überproportional vertreten. 1991 konnte ein neues Bau- und Auflageprojekt vorgestellt werden, dass von allen Akteuren zumindest vordergründig begrüsst wurde. Angesichts von Implementierungsschwierigkeiten konnten lokal gut verankerte Stakeholder grossen Einfluss auf die Umsetzung der ersten Etappe generieren. Verschiedene bereits beschlossene Massnahmen v.a. im Bereich Naturschutz wurden deshalb nur abgeschwächt oder gar nicht umgesetzt. Bei den weiteren Etappen beschlossen die Verantwortlichen deshalb, die Umsetzung der Projekte von einer Begleitgruppe absichern zu lassen. Diese Etappe wurde dann 2005 vollendet. Im Verlaufe dieser verschiedenen Phasen wurden Stakeholder nach wechselnden und sich teilweise auch überlagernden Prinzipien ausgewählt.

a) Einstieg über 'Expertenwissen'

In einem ersten Zugang bildet 'Expertenwissen' die Grundlage für die Identifikation von Stakeholder-Gruppen: die Stakeholder werden z.B. direkt von der Projektleitung identifiziert (McGuirk 2001). Mit anderen Worten: primäre Stakeholder (Ämter, gut etablierte Verbände) identifizieren die sekundären Stakeholder.

Beispiel zweite Thurkorrektur:

Nach der Ablehnung des Hochwasserschutzprojekts von 1987 durch den Bund wurde eine Stakeholder-Gruppe – die Projektkommission Thur – gebildet. Der Regierungsrat definierte auf dem Verordnungsweg – gestützt auf das Wissen und die Meinungen der zuständigen Ämter – die Zusammensetzung der Kommission.

b) Einstieg über Problemdefinitionen

Innerhalb dieses Zugangs geschieht der Einstieg über die Identifikation von Problemen oder Sachfragen (z.B. Grundwasser, Elektrizität oder Landwirtschaft). Diese Problem- oder Sachkonstellation eröffnet nun den Zugang zur eigentlichen Stakeholder-Identifikation: Die Stakeholder werden als Advokaten der ausgeschiedenen Probleme oder Sachfragen betrachtet (vgl. Duram & Brown 1998).

Beispiel zweite Thurkorrektur:

Die Landwirtschaft wurde von Beginn weg als ein Kernthema der zweiten Thurkorrektur betrachtet. In eine Arbeitsgruppe, die sich der Vorlandbewirtschaftung an der Thur widmete, wurden neben dem kantonalen Wasserbau auch das kantonale Landwirtschaftsamt, der Bauernverband, die landwirtschaftliche Schule Arenenberg sowie Experten zur Beurteilung der aktuellen Landwirtschaftspraxis einbezogen. Zu anderen Themen wie etwa Hydraulik, Grundwasser, Fischbiologie oder Pachtverträgen wurden ebenfalls Arbeitsgruppen mit entsprechenden ExpertInnen und/oder InteressenvertreterInnen gebildet.

c) Einstieg über Ziele des Projekts

Die Ziele des Projekts werden zuerst in einem bestimmten politischen oder administrativen Rahmen definiert und bilden dann die Grundlage für die Ausscheidung der Stakeholder. Letzteres führt zu einer Verengung des gesamten Spektrums der möglichen Stakeholder. Partizipative Verfahren versuchen deshalb bereits bei der Zielfindung einen möglichst breiten Rahmen von Stakeholdern einzubeziehen.⁷

Beispiel zweite Thurkorrektur:

Bei der Ausscheidung von Zielen der zweiten Thurkorrektur gingen die Planenden von einem klaren Bild dessen aus, was im Kanton Thurgau politisch möglich ist. Die Gewährleistung der Hochwassersicherheit wurde und wird immer noch als

⁷ Vgl. Hostmann et al. (2005).

erstes Ziel betrachtet und gegen aussen vertreten. Den Zielen des Naturschutzes wurde dagegen weniger Bedeutung beigemessen. Die primär an der Hochwassersicherheit interessierten Gruppen und Institutionen konnten dementsprechend viel Einfluss auf den weiteren Projektierungs- und Umsetzungsprozess ausüben. Aufgrund von Umsetzungsschwierigkeiten bei Massnahmen des naturnahen Hochwasserschutzes konnten sie Änderungen durchsetzen, die den ökologischen Wert des Projekts zusätzlich verringerten.

d) Einstieg über Definition des administrativen oder physischen Raumes

Ähnliches lässt sich zur Definition von Räumen sagen, die dann als Grundlage für den Einschluss oder Ausschluss von bestimmten Stakeholdern dienen (Duram & Brown 1998, Ravnborg & Westermann 2002). Bei Flussprojekten ist dieser Auswahlprozess besonders von Bedeutung, weil unter Umständen Stakeholder ausgeschlossen werden, weil sie nicht im Kanton, von welchem das Projekt geplant wird, wohnen, obwohl ihre Interessen von diesem Projekt betroffen sind.

Beispiel zweite Thurkorrektur:

Der Einbezug von Stakeholdern ausserhalb des Kantons Thurgau war ein Diskussionspunkt bei der Zweiten Thurkorrektur. Die untenliegenden Zürcher Gemeinden an der Thur waren von den Entscheidungen des Kantons Thurgau direkt betroffen. Der Kanton Zürich wurde bis 1995 jedoch zuwenig in die formale Meinungsbildungs- und Entscheidungsstruktur eingebunden. Die Meinungsverschiedenheiten wurden dann 1995 im Rahmen der Projektkommission Thur, an welcher nun auch das Bundesamt für Wasserwirtschaft (BWW) und der Kanton Zürich teilnahmen, gelöst und die beiden kantonalen Hochwasserschutz-“Regimes” aufeinander abgestimmt.

e) Einstieg über die soziale Praxis

Der Einstieg über die soziale Praxis – soziale Netzwerke, Sozialkapital der Gruppen, Nutzungsformen, usw. – lässt sich z.B. in Webler et al. (2003) oder Ravnborg & del Pilar Guerrero (1998) finden. Bestehende Nutzungsformen oder institutionelle Regelungen geben Hinweise darauf, nach welchen Prinzipien die Stakeholder identifiziert werden müssen.

Bei Ravnborg & del Pilar Guerrero (1998: 7) schildern Befragte den sozialen Raum, der sich z.B. um die ein Projekt interessierende Ressource gebildet hat und weisen auf andere Ressourcennutzer mit anderen Bedürfnissen oder Meinungen hin. So sollten nach und nach alle Stakeholder nach dem Schneeballprinzip identifiziert werden. Bei Webler et al. (2003) werden Aussagen (*statements*) über das spezifische Problem oder die soziale Situation gesammelt und dann zusammengezogen. Sie zei-

gen zum einen das Spektrum der Meinungen und Einstellungen, andererseits geben sie Hinweise auf die daran anschliessende Identifizierung von Stakeholder-Gruppen.

Beispiel zweite Thurkorrektur:

Der Einbezug der Stakeholder orientierte sich wesentlich an der sozialen Nutzungs- und Schutzpraxis der Thur und der umliegenden Flächen. So wurden die wichtigen, institutionell verankerten Akteure (Ortsgemeinden, Bürgergemeinden, Bauernverband, Naturschutzverbände u.a.) einbezogen. Die Interessen der Landwirtschaft wurden im Rahmen der Projektkommission Thur durch verschiedene Akteure vertreten und konnten einen erheblichen Einfluss auf die weitere Ausgestaltung der zweiten Thurkorrektur nehmen. Nicht organisierte Interessen ohne Lobby wie etwa die Naherholung wurden jedoch weniger einbezogen.

Die obigen Ausführungen beschäftigten sich v.a. mit abstrakten Prinzipien der Identifikation und des Einbezugs von Stakeholdern. Im Anhang werden darüber hinausgehend ausgewählte Methoden der Stakeholder-Identifikation wie die Beteiligtenanalyse, die Einfluss-Betroffenheits-Matrix und das *stakeholder-salience-model* erläutert.

Diskussion

Welche Stakeholder vertreten eigentlich welche stakes?

Die Bedeutung des Wortteils *stake* selber wird in der Literatur selten thematisiert. Verschiedene Definitionen von Stakeholder aber deuten darauf hin, dass mit *stake* durchaus Unterschiedliches gemeint wird. Einen *stake* in etwas haben bedeutet zuerst einmal wörtlich übersetzt einen Anteil haben also beteiligt sein. Was nun diesen Anteil ausmacht, wird in verschiedenen Definitionen unterschiedlich umrissen. Beispiele etwa sind folgende:

“Stakeholders are those who have an interest in a particular decision, either as individuals or representatives of a group. This includes people who influence a decision, or can influence it, as well as those affected by it” (aus den Vorbereitungen zum Erdgipfel 2002).⁸

“Today, we often speak of actors or players, as opposed to target groups. The notion of ‘actors’ is based on the perception of development cooperation as a mechanism to facilitate the partner country’s own change processes. The change process is influenced by all partner-country actors involved, as well as donors, as they all represent specific interests. The term ‘stakeholder’ used by the World Bank is more or less synonymous with the term ‘actor’. The negotiation by actors of different op-

8 GPA, 2002.

tions for development is at the heart of developmental change for poverty reduction (Verständnis der GTZ).⁹

“Stakeholder – in the wider sense of the word ‘stakeholder’ refers to people who have an interest in a particular decision, either as individuals or representatives of a group” (Verständnis bei NOVARTIS).¹⁰

“Stakeholders are the individuals, groups, or institutions that have an interest or stake in the outcome of a project. The term also applies to those potentially affected by a project. Stakeholders include land users, country governments, implementing agencies, project executing agencies, groups contracted to conduct project activities at various stages of the project, and other groups in the civil society which may have an interest in the project” (eine Beschreibung bei der ADB).¹¹

Von besonderem Interesse hier ist die Enge oder Breite, mit der der *stake* eines Stakeholders umrissen ist. Während in einzelnen Definitionen von einem “interest in a particular decision” oder “institutions that have an interest or stake in the outcome of a project” die Rede ist, so wird in anderen etwa festgestellt, dass ein “change process is influenced by all partner-country actors involved”.¹²

Mit anderen Worten: Je nach Gebrauch wird *stake* assoziiert mit einem bestimmten Interesse, das ein Stakeholder oder eine Gruppe von Stakeholdern hat. Landwirte etwa haben gemäss diesem Verständnis ihren *stake* in Fragen der Landwirtschaft, UmweltschützerInnen in Fragen des Umweltschutzes, SportlerInnen – z.B. im Rahmen der Diskussion konfliktärer Waldnutzungen in der Schweiz – in Fragen des Sports. Diese jeweiligen Stakeholder sind somit mehr oder weniger synonym zu einem bestimmten Interesse. Eng verknüpft mit diesem Verständnis ist auch die Annahme, dass eine bestimmte Gruppe von Leuten einen bestimmten *stake* homogen vertreten – alle Landwirte haben hier das gleiche Interesse.

Andere Definitionen umschreiben den *stake* breiter, als ein generelles Interesse an Fragen des Wandels, von dem bestimmte Personen, Gruppen oder Organisationen betroffen sein können. Hier werden somit diejenigen als Stakeholder bezeichneten sozialen Entitäten nicht kausal auf einen bestimmten *stake* reduziert.

Diese Unterschiede im Verständnis von *stake* können durchaus relevant sein in bestimmten Aushandlungsprozessen. So zeigten etwa Untersuchungen zur Stakeholder-Beteiligung bei der Renaturierung der Seymaz im Kanton Genf (Ejderyan, erscheint 2007), dass gewisse Landwirte in ihren Interventionen oft auch Interessen ausserhalb ihres eigentlichen Themas vertraten, etwa die Wichtigkeit der Erhaltung bestimmter

9 GTZ, 2006.

10 Hemmati, 2002.

11 ADB, 2005.

12 GTZ, 2006.

Gehwege für Fussgänger. Ähnlich argumentierten Vertreter des Naturschutzes. Diese, über die von den Projektverantwortlichen diesen Stakeholdern zugeteilten *stakes* hinausgehenden Interessen und Interventionen waren sehr umstritten, und wurden zum Teil kritisiert, oder als strategisches Verhalten fehl gedeutet.

Die Heterogenität der Interessen bestimmter Stakeholder an ihrem *stake* zeigte sich bei der Studie zum Hochwasserschutz an der Thur¹³: im Verlauf der Projektierung der 2. Thurkorrektur kollidierten zunehmend die Interessen der direkt betroffenen Landwirte, die sich gegen Flächenabtretungen wehrten und das Projekt verzögerten, mit dem Interesse der Landwirtschaft im gesamten Thurtal an einem funktionierenden Hochwasserschutz.

Die Gefahr der Reduktion des Begriffs Stakeholder auf die Vertretung eines bestimmten – und isolierten – Interesses führt öfters dazu, dass eher der Begriff „Akteur“ Verwendung findet – siehe etwa die obige Definition der GTZ. Wichtig erscheint uns hier weniger die Frage des verwendeten Begriffes als vielmehr die Notwendigkeit, den Begriff Stakeholder sorgsam und reflektiert zu verwenden.

Gefahr der Instrumentalisierung

Die bisherige Schilderung hat die Herkunft, Definition – und Definitionsbreite – sowie die konkrete Operationalisierung des Begriffes Stakeholder geschildert. Die wohl wichtigste Erkenntnis dabei ist, dass dieser Begriff zwar ‘nur’ eine analytische Kategorie darstellt, deren genaue Definition aber sehr stark normativ geprägt ist, insbesondere vom jeweiligen Verständnis des Kontexts, für den dieser Begriff umgesetzt wird.

Die Beispiele aus der konkreten Praxis illustrieren, dass die dabei zugrundeliegenden Identifikationsprinzipien normalerweise ebenso wenig problematisiert werden wie die Implikationen, die aus diesen Konzepten folgen – insbesondere die doch häufig weitreichenden Konsequenzen des Einschlusses oder Ausschlusses bestimmter Akteure oder Interessen. Der Begriff erscheint daher oft eher als eine Absichtserklärung von projektverantwortlichen Experten, Entscheidungen gesellschaftlich breiter abzustützen und zu legitimieren.

Ein zentrales Problem der Verwendung des Begriffs Stakeholder liegt darin begründet, dass für analytische Zwecke alle Akteure an sich gleich behandelt werden sollten. In der geschäftlichen oder planerischen Praxis muss jedoch das Management oder die Projektleitung sowohl die Identifizierung der Stakeholder als auch die Vermittlung zwischen den einzelnen Stakeholdern und Interessen übernehmen. Häufig betrachtet es sich deshalb als ‘extern’ und über den Interessen anderer Stakeholder stehend.

13 Vgl. Zaugg Stern, 2006: 4.

Der Stakeholder-Zugang geht dabei tendenziell von einem konkreten Projekt oder von einer konkreten Firmenpolitik aus, die häufig weder hinterfragt noch in einen spezifischen sozialen und politischen Kontext gestellt wird – die Projektideen oder die Ausrichtung der Firma werden als gegeben betrachtet. Im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit, aber auch bei der Formulierung und Umsetzung von öffentlichen Politiken im Norden erscheinen diese Annahmen auch aus weiteren Gründen problematisch:

- Die Interessen, welche die Projektverantwortlichen des Staats vertreten, können nicht einfach als öffentliche und “höhere” Interessen betrachtet werden. Sonst müssten sie gemäss dieser Logik einfach ohne Verhandlungsprozess umgesetzt werden.
- Die Projektleitung kann auch nicht als über den Interessen stehend, neutral und “interesselos” betrachtet werden. Ihr Handlungsspielraum beim Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess ist zumeist durch Gesetze, öffentliche Politiken oder vorherrschende politische Diskurse begrenzt. Zumindest hat die Projektleitung das Interesse, ihr konkretes Projekt umzusetzen (McGuirk 2001: 208).

Herausforderungen

Die Aufgabe der sozialwissenschaftlichen Forschung ist es dementsprechend, einen breiteren Stakeholder-Begriff zu verwenden als dies etwa die Verwaltung tut. Zudem hat sie die Aufgabe, die Prinzipien herauszuarbeiten, nach denen die Identifikation und der Einschluss oder Ausschluss der Stakeholder in der politischen und planerischen Praxis geschieht. Letzteres verweist auf den Unterschied zwischen Politikevaluation und Politikanalyse. Dies führt schliesslich zum Anspruch an Planungspraxis wie Forschung, den Einsatz des Begriffs Stakeholder kritisch zu reflektieren, und dabei insbesondere folgende Aspekte zu berücksichtigen:

Ziel und Zweck der Stakeholder-Identifikation transparent machen: Zweck und Absicht der Identifikation von Stakeholdern sollen klar und transparent sein. Dies beeinflusst die Prinzipien und Kriterien, nach denen Stakeholder bestimmt werden. Wissenschaftliche Forschung muss die Identifikation von Stakeholdern unter Umständen anders begründen als Akteure aus Planung und Politik.

Staatliche Akteure als Stakeholder wahrnehmen: Die Identifikation von Stakeholdern kann und muss sich auch auf den staatlichen Bereich erstrecken. So können z.B. Gemeinden, verschiedene Amtsstellen des Kantons oder unterschiedliche Behörden auf Bundesebene (in der Schweiz oder entsprechende Organisationsformen – inklusive der EZA – im Süden) als wesentliche Stakeholder mit zum Teil unterschiedlichen Interessen begriffen werden.

Keine „legalistische“ Identifikation der Stakeholder: Stakeholder, die nicht direkt im Projektperimeter wohnen oder arbeiten und vom Gesetz her eigentlich keinen Anspruch auf Berücksichtigung hätten, sollten wenn möglich trotzdem einbezogen werden.

Stakeholder und Interessen oder Ansprüche identifizieren: Es sollte genau abgeklärt werden, inwieweit ein Stakeholder in einem Prozess bestimmte Ansprüche oder Interessen oder nur einen bestimmten Ausschnitt davon repräsentiert: Vertreten z.B. die involvierten Landwirte bei einem Projekt der Flussrevitalisierung nun die Interessen „der Landwirtschaft“ oder primär ihre eigenen? Vertreten die Vertreter der Gemeinden wirklich die Interessen der gesamten Bevölkerung oder nur die Interessen eines kleinen aber aktiven Anteils, der seine Ansprüche effektiv in den Prozess einbringen kann?

Es sollte deshalb unterschieden werden zwischen den Stakeholdern (als Personen) und den Ansprüchen und Interessen, die durch ein Projekt oder eine Politik betroffen sind oder sein könnten. Bei der Stakeholder-Identifikation sollten Stakeholder und Ansprüche oder Interessen einander gegenüber gestellt werden, damit ersichtlich wird, inwieweit alle Interessen, Positionen und Sichtweisen auch wirklich abgedeckt sind.

Konkrete Identifikationsprozesse kritisch aufarbeiten: Die Forschung sollte sich schliesslich dafür interessieren, wie in der konkreten planerischen und politischen Praxis Stakeholder und Interessen identifiziert werden. Weshalb werden bestimmte Akteure identifiziert und andere nicht? So können Entscheidungen nachvollzogen und allenfalls kritisiert werden.

Anhang

Ausgewählte Prinzipien der Stakeholder-Identifikation

Die nachfolgende Tabelle beruht auf einer ausgedehnten Literaturrecherche, deren Ziel es war, die jeweils explizit oder implizit verwendeten Prinzipien der Stakeholder-Identifikation zu erkennen.

Abb. 14: Ausgewählte Prinzipien der Stakeholder-Identifikation

"Prinzip" zur Stakeholderidentifikation	"Disziplin"	Quelle	Bemerkungen
Macht und Ressourcen			
Macht	Business Studies	(Kaler 2002: 95)	Der (instrumentelle) Einbezug von mächtigen Akteuren als Grundlage für die effiziente Umsetzung von Unternehmenszielen, Projekten oder Programmen
Einfluss	Natural Resource Management (NRM)	(Grimble & Wellard 1997: 176)	Einfluss der Stakeholder auf den Erfolg eines Projekts
Relevanz („Importance“) von Interessen	NRM	(Grimble & Wellard 1997: 176); (Dissing 2002)	
Sozialkapital	NRM	(Ravnborg & del Pilar Guerrero 1998: 7)	Stakeholder werden über ihr "Sozialkapital" identifiziert und gruppiert
Soziales Netzwerk	Politologie	(Wälti 2001)	Starke Präsenz von Akteuren Netzwerken (constellation d'acteurs): deshalb Netzwerke Analyse (Mayntz und Scharpf).
gesetzliche Vorgaben	Wissenschaftsanthropologie/-soziologie	(Latour & Le Bourhis 1995)	Beispiel Frankreich : CLE (communautés locales de l'eau): 50 % Gewählte, 25% Staatsrepräsentanten, 25% Benützer Beispiel Schweiz: Einspracheberechtigte Organisationen bei Umsetzungsprozessen von Wasserbauprojekten können oft nur Stakeholder aus dem jeweiligen Kanton teilnehmen

"Prinzip" zur Stakeholderidentifikation	"Disziplin"	Quelle	Bemerkungen
"Experten-" Wissen	Planning	(McGuirk 2001)	das "Experten"-Wissen der Projektleitung über das soziale Feld dient als Prinzip der Identifikation (Case study) und Gruppierung von Stakeholder; das Expertenwissen garantiert die "Gültigkeit" der Identifikation und Gruppierung
Legitimität von Stakeholdern und Interessen			
Legitimität	Business studies	(Kaler 2002: 94)	Legitimität von Stakeholdern und deren Ansprüchen als Leitlinie für die Auswahl von Stakeholdern
Legitimität	Organisationsforschung	(Husted 1998: 646)	gesellschaftlich "legitimierte" Stakeholder werden in den Prozess einbezogen ¹
Dringlichkeit der Ansprüche (Urgency)	Business studies	(Kaler 2002: 96)	Basiert sowohl auf der Legitimität der Ansprüche als auch auf der Macht der sie vertretenden Stakeholder ²
Gerechtigkeit			
Gerechtigkeit	Business studies	(Phillips & Reichart 2000: 186) (Husted 1998: 646)	Stakeholder Fairness als Grundlage für die Auswahl der Stakeholder ³
Soziale Kategorien oder Ordnungsschemata			
"Institutionen" und Organisationen	NRM	(Dissing 2002)	Bildung von Stakeholdergruppen entlang von existierenden Institutionen oder Organisationen (z.B. staatliche Akteure, Bauernverbände)
Ethnizität	NRM	(Ravnborg & del Pilar Guerrero 1998: 7)	Ethnizität als Identifikationsprinzip bei Fragen der Ressourcennutzung
Gender	NRM	(Ravnborg & del Pilar Guerrero 1998: 7)	Gender als Identifikationsprinzip bei Fragen der Ressourcennutzung
Natur-Kultur-Trennung	Wissenschaftsanthropologie und -soziologie	(Latour & Le Bourhis 1995)	"Natur" – hier das Wasser – gilt auch als „Stakeholder“

"Prinzip" zur Stakeholderidentifikation	"Disziplin"	Quelle	Bemerkungen
Administrativer oder "physischer" Raum	NRM	(Ravnborg & Westermann 2002) (Duram & Brown 1998)	Akteure in einem ausgeschiedenen (z.B. problemzentrierten) Raumausschnitt können am Prozess teilhaben, die anderen nicht (Watershed-Management): bei Umsetzungsprozessen von Wasserbauprojekten orientieren sich z.B. die Planer an kantonalen Grenzen
Praxisformen			
Nutzungsformen	NRM	(Ravnborg & del Pilar Guerrero 1998)	bestehende Nutzungsformen geben Hinweise zur Identifikation der betroffenen Stakeholder
betroffene "Werte"	NRM	(Hämäläinen et al. 2001)	Bestimmung von betroffenen biophysischen, natürlichen oder sozialen „Werten“ als Grundlage für die Identifikation der Stakeholder

- 1 Epstein and Votaw (1978, p. 72, zit. in Husted, 1998) definieren Legitimität als "a condition that occurs with the congruence of organizational activities with social norms." In the case of legitimacy, it is a comparison of organizational activities with socially accepted standards; in distributive justice, it is a comparison of one's own inputs and outputs with the inputs and outputs of another."
- 2 *Urgency* meint gleichzeitig Not und Ernsthaftigkeit
- 3 "The principle of stakeholder fairness states that: Whenever persons or groups of persons voluntarily accept the benefits of a mutually beneficial scheme of cooperation requiring sacrifice or contribution on the parts of the participants and there exists the possibility of freeriding, obligations of fairness are created among the participants in the cooperative scheme in proportion to the benefits accepted" (Phillips & Reichart, 2000: 186).

Quelle: eigene Darstellung

Beteiligtenanalysen

Zur konkreten Durchführung von Stakeholder-Identifikationen werden in der Literatur öfters Verfahren genannt wie “Beteiligtenanalyse” (GTZ) oder “Stakeholder analysis” (ODA, WB). Meist bedeuten diese Bezeichnungen jedoch nicht mehr als eine Aufforderung an Projektverantwortliche, mögliche Beteiligte zu benennen, und diese auch in der Planungs- und Umsetzungspraxis zu berücksichtigen. Sie sagen auch wenig darüber aus, nach welchen Prinzipien, und mit welchen Zugängen diese Auswahl zu geschehen hat.

Die Vorgehen etwa von ODA, der Weltbank oder der GTZ (im Rahmen der “Zielorientierten Projektplanung” ZOPP, (GTZ 1984), sind diesbezüglich sehr ähnlich und beinhalten in etwa folgende Schritte (Grimble & Wellard 1997: 187):

- eine Liste mit Stakeholdern wird (von den Projektverantwortlichen) aufgestellt;
- die Interessen dieser Stakeholder in Verbindung zum identifizierten Problem werden (von den Projektverantwortlichen) herausgearbeitet;
- Macht und Einfluss der verschiedenen Stakeholder werden abgeschätzt;
- die Bedeutung und Dringlichkeit der Ansprüche der Stakeholder werden abgeschätzt;
- Einfluss und Bedeutung der Stakeholder werden z.B. in einer Matrix kombiniert, um die Dringlichkeit des Einbezuges abschätzen zu können;
- Voraussetzungen und Risiken der Kooperation verschiedener Stakeholder werden abgeschätzt;
- Und schliesslich wird (von den Projektverantwortlichen) beschlossen, welche Stakeholder nun einbezogen werden und wie diese an den Projektaktivitäten partizipieren können.

Solch instrumentelle Zugänge werden gerade in der Entwicklungszusammenarbeit oft im Rahmen sogenannter Handreichungen oder *tool boxes* den PraktikerInnen zur Verfügung gestellt. Beispiele sind etwa

- Das Methodenbündel des Rapid Rural Appraisal (RRA)
- Die “AusGuides”, d.h. die Handreichungen der Australischen Entwicklungsbehörde¹⁴
- Die tool box des Natural Resource Institute (NRI) in England¹⁵
- Das Handbuch der Dfid¹⁶
- Die tool box des IIED¹⁷

¹⁴ Vgl. AusAID, 2006.

¹⁵ Vgl. NRI, 2006.

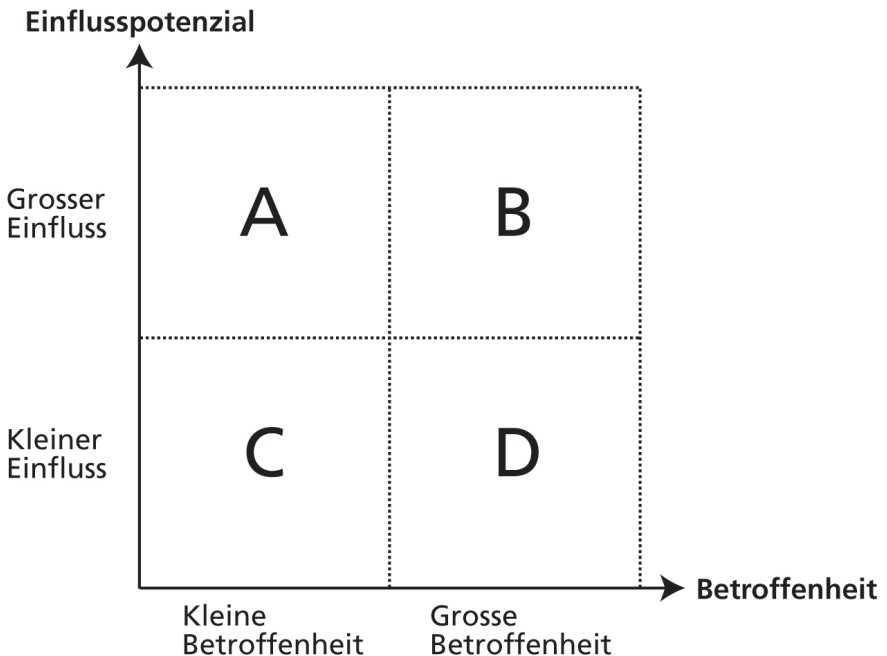
¹⁶ Vgl. DFID, 2002.

¹⁷ Vgl. IIED, 2004.

Einfluss-Betroffenheits-Matrix

Matrizen werden häufig eingesetzt, um die Identifikation von Stakeholdern anzuregen, und andererseits Gruppenbildung zu ermöglichen. Abbildung 15 zeigt eine mögliche Struktur: Die horizontale Achse zeigt die Betroffenheit an, die vertikale Achse das Einflusspotential. Stakeholder mit ähnlicher Betroffenheit oder ähnlichem Einflusspotential können so gruppiert werden.

Abb. 15: Einfluss-Betroffenheits-Matrix

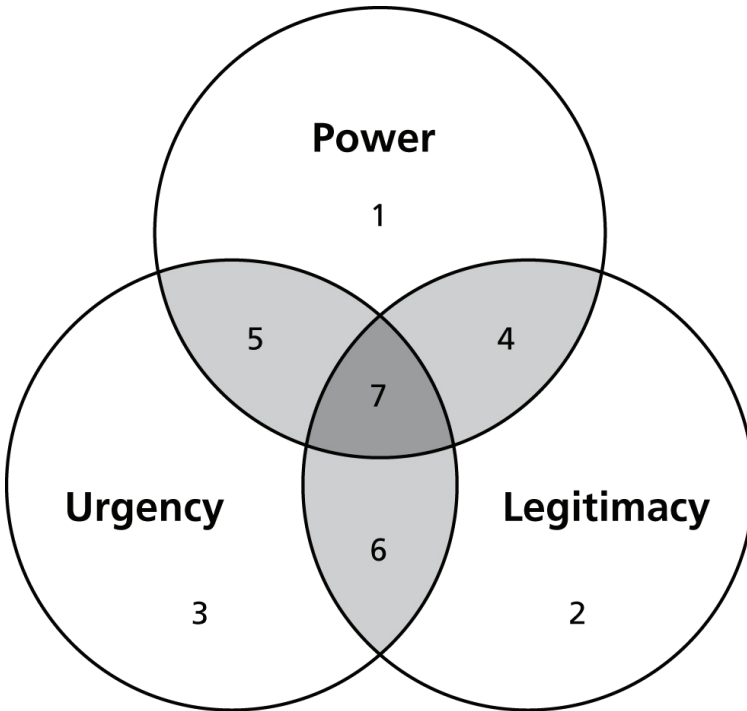


Quelle: eigene Darstellung nach Hostmann et al. 2005.

Stakeholder Saliency Model

Konkreter ist das *Stakeholder Saliency Model*, (*saliency*, engl. für hervorspringen) welches aus der Betriebswirtschaftslehre stammt. Es wurde durch (Mitchell et al. 1997) entwickelt. Für ihn bietet das Modell einen Schlüssel zum Verständnis, wieso Manager bestimmte Stakeholder einbeziehen und andere nicht.

Abb. 16: Stakeholder Saliency Model



Quelle: Mitchell et al. 1997

Mitchell unterscheidet drei Prinzipien, die die Stakeholder-Identifizierung orientieren können: Legitimität (*legitimacy*), Macht (*power*) und Dringlichkeit (*urgency*). Aus einer Kombination dieser Attribute kann eine Typologie erstellt werden:

- *Macht* beinhaltet hier ein breites Spektrum, Entscheidungen beeinflussen zu können – inklusive auch der physischen Gewalt.
- *Legitimität* bezieht sich primär auf die Ansprüche der Stakeholder, die unter den vorherrschenden gesellschaftlichen Bedingungen “wünschenswert” oder “angemessen” sind.
- *Dringlichkeit* ergibt sich, wenn der Anspruch dringlich und von grosser Bedeutung für die Betroffenen ist.

Je mehr nun ein Stakeholder von diesen Attributen “kumuliert”, desto eher wird er von den Managern als “unvermeidbarer” Stakeholder betrachtet. (Mitchell et al.

1997) bildet sieben Gruppen (vgl. Abb. 4, Gruppen 1-7), die drei Kategorien zugeordnet werden können:

- *Latent stakeholders* (1-3): Wer nur über ein Attribut verfügt, gilt als latenter Stakeholder, für die die Stakeholder *salience* klein sein wird. Gemäss den Attributen, über die sie verfügen, können sie folgenden Untergruppen zugeteilt werden: (1) *dormant stakeholders* charakterisieren sich dadurch, dass sie eigentlich genügend Macht hätten, die Entscheidungen einer Firma zu beeinflussen. Hingegen fehlen ihnen die Legitimität und/oder ein Grund, diese Macht auch auszuüben. Sie müssen nicht unbedingt in den Entscheidungsprozess einbezogen werden. Hingegen sollten sie den Entscheidungsträgern bekannt sein, weil sie ihre Macht im Verlauf des Prozesses doch noch zur Beeinflussung der Meinungsbildung oder Entscheidungsfindung einsetzen könnten; (2) *discretionary stakeholders* verfügen zwar über die Legitimität, jedoch nicht über den Einfluss oder die Macht, bestimmte Entscheidungen zu beeinflussen. Zudem weisen ihre Ansprüche keine Dringlichkeit auf. Sie können von den Firmen einbezogen werden, müssen jedoch nicht unbedingt; (3) *demanding stakeholders* stellen Ansprüche an die Firma oder Organisation, ohne dafür legitimiert zu sein oder über die Macht zu verfügen, diese Ansprüche auch durchzusetzen. Sie müssen bei der Entscheidungsfindung nicht berücksichtigt werden.
- *Expectant stakeholder* (4-6) vereinigen zwei Attribute auf sich. Von den Entscheidungsträgern werden sie zumeist wahrgenommen, jedoch nicht unbedingt in den Prozess einbezogen. Diese sind: (4) *dominant stakeholders* sind legitimiert und verfügen über die Macht, eine Entscheidung zu beeinflussen. Gewöhnlich werden sie wahrgenommen und normalerweise wird ihnen genügend Beachtung geschenkt; (5) *dangerous stakeholders*: Die Ansprüche der gefährlichen Stakeholder sind dringlich, und sie verfügen über genügend Macht, um Entscheidungen zu ihren Gunsten zu beeinflussen – auch wenn sie für die Einflussnahme nicht legitimiert sind. Obwohl sie nicht in einen Prozess einbezogen werden sollten, können sie einen Prozess beeinflussen. Die Manager oder Planer sollten sich dementsprechend unbedingt mit dieser Gruppe und ihren Ansprüchen auseinandersetzen und nach allfälligen Möglichkeiten, einen potentiellen Konflikt zu entschärfen, suchen; (6) *dependent stakeholders*: Die Ansprüche der abhängigen Stakeholder sind dringlich und legitim. Ihnen fehlt jedoch die Macht, Entscheidungen in ihrem Sinne zu beeinflussen. In diesem Sinne sind sie abhängig davon, dass andere Stakeholder sich für sie einsetzen.
- *Definitive stakeholders* (7) bilden die letzte Gruppe. Sie verfügen über alle Attribute. Die Entscheidungsträger können sie normalerweise nicht ignorieren.

Bibliographie

- Ackerman, Bruce & Alstott, Anne (2001): Die Stakeholder-Gesellschaft. Ein Modell für mehr Chancengleichheit. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- ADB, Asian Development Bank (2005): Mechanisms to Ensure Broad Stakeholder Participation and Bio-geographic and Community Priorities for Action. <http://www.adb.org/Documents/Events/2005/CACILM-4th-Task-Force/stakeholder.pdf>. Zugriff: 04.12.2006.
- AusAID, Australian Government's overseas aid program (2006): AusGuide – A Guide to Program Management. <http://www.ausaid.gov.au/ausguide/default.cfm>. Zugriff: 04.12.2006.
- Bourdieu, Pierre (1987): Die feinen Unterschiede Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- BUWAL, Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (1996): Neue Wege der forstlichen Planung. BUWAL (Hg.): Umwelt-Materialien, Bd. 45. Bern: BUWAL.
- BWG, Bundesamt für Wasser und Geologie (2001): Hochwasserschutz an Fließgewässern. Wegleitungen des BWG – Directives de l'OFEG – Direttive dell'UFAEG. In Zusammenarbeit mit: Bundesamt für Raumentwicklung ARE, Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft BUWAL, Bundesamt für Landwirtschaft BLW. Bern: BWG.
- Chambers, R. (1983): Rural development: Putting the last first. Essex: Longman.
- Champion, Emmanuelle, Lacharité, Manon & Gendron, Corinne (2002): Historique et fondements de la responsabilité sociale corporative. Séminaire de la Chaire Économie et Humanisme 2002-2003 sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise. Montréal.
- Clarkson, Max B. E. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In: The Academy of Management Review, 20, 1. S. 92-117.
- DEZA, Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (2004): Was heisst eigentlich stakeholder? Download: <http://www.deza.ch/index.php?navID=26465&langID=6&itemID=20601&userhash=fc416ed651fa2ca633309a3d90a02870>. Access Date: 12. Juni 2006.
- DFID, Department For International Development (2002): Tools for Development. A handbook for those engaged in development activity. Version 15 / September 2002. <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf>. Zugriff: 04.12.2006.
- Dissing, Henrik (2002): Institutional challenges for ensuring active public participation in WFD implementation. Miedzydroje April 21-24:
- Duram, Leslie A. & Brown, Katharin G. (1998): Assessing Public Participation in U.S. Watershed Planning Initiatives. In: Society and Natural Resources, 12. S. 455-467.
- Ejderyan, Olivier (erscheint 2007): Une renaturation en béton! Zürich: GIUZ.
- Freeman, R. Edward (1984): Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- Gibson, Kevin (2000): The Moral Basis of Stakeholder Theory. In: Journal of Business Ethics, 26. S. 245-257.
- Giddens, Anthony (1985): The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Cambridge: Polity Press.
- GPA, Global Programme of Action for the Protection of the Marine Environment from Land-based Activities, Stakeholder Forum (2002): Earth Summit 2002, Johannesburg Summit, Rio+10,

- Johannesburg 2002, World Summit on Sustainable Development. <http://www.earthsummit2002.org/>. Zugriff: 04.12.2006.
- Grimble, Robin & Wellard, Kate (1997): Stakeholder Methodologies in Natural Resource Management: a Review of Principles, Contexts, Experiences and Opportunities. In: *Agricultural Systems*, 55, 2. S. 173-193.
- GTZ, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmBH (1984): ZOPP Flipchartarbeiten. Eschborn: GTZ.
- GTZ, Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit GmBH (2006): The World of Words at GTZ. 2.8 Target-group Orientation. http://www.gtz.de/de/publikationen/begriffswelt-gtz/de/include.asp?lang=E&file=2_8.inc. Zugriff: 04.12.2006.
- Habermas, Jürgen (1995a): Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung: Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen (1995b): Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft: Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hämäläinen, Raimo P., Kettunen, Eero & Ehtamo, Harri (2001): Evaluating a Framework for Multi-Stakeholder Decision Support in Water Resources Management. In: *Group Decision and Negotiation*, 10. S. 331-353.
- Hemmati, Minu (2002): Multi-stakeholder Processes in Sustainable Development: What are they about? And how should they be done? NOVARTIS (ed.) (2002): Novartis México Multi-stakeholder Processes in Sustainable Development. http://www.mx.novartis.com/novartiswm/responsabilidad_social/perspectivas2_stakeholder.html. Zugriff: 04.12.2006.
- Hostmann, Markus, Buchecker, Matthias, Ejderyan, Olivier, Geiser, Urs, Junker, Berit, Schweizer, Steffen, Truffer, Bernhard & Zaugg, Stern, Marc (2005): Wasserbauprojekte gemeinsam planen. Handbuch für die Partizipation und Entscheidungsfindung bei Wasserbauprojekten. Dübendorf: Eawag, WSL, LCH-EPFL, VAW-ETHZ.
- Husted, Bryan W. (1998): Organizational Justice and the Management of Stakeholder Relations. In: *Journal of Business Ethics*, 17. S. 643-651.
- IIED, International Institute for Environment and Development (2004): Stakeholder. <http://www.iied.org/pdf/stakeholder.pdf>. Zugriff: 05.06.2004.
- Kaler, John (2002): Morality and Strategy in Stakeholder Identification. In: *Journal of Business Ethics*, 39. S. 91-99.
- Latour, Bruno (2004): *Politics of Nature*. Cambridge, MA, London: Harvard University Press.
- Latour, Bruno & Le Bourhis, Jean Pierre (1995): *Rapport provisoire sur la mise en place des CLE*. Paris: Direction de l'eau du ministère de l'environnement.
- McGuirk, P. M. (2001): Situating communicative planning theory: context, power and knowledge. In: *Environment and Planning A*, 33, 2. S. 195-217.
- Mitchell, Ronald K., Bradley, Agle R. & Wood, Donna J. (1997): Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: *The Academy of Management Review*, 22, 4. S. 853-886.
- Nohlen, Dieter (1992): *Lexikon der Politik*. München: Beck.
- NRI, Natural Resources Institute (2006): *Livestock and Environmental Toolbox*. <http://lead.virtualcenter.org/en/dec/toolbox/Index.htm>. Zugriff: 04.12.2006.

- Phillips, Robert A. & Reichart, Joel (2000): The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach. In: *Journal of Business Ethics*, 23. S. 185-197.
- Ravnborg, Helle Munk & del Pilar Guerrero, Maria (1998): Collective action in watershed management – experiences from the Andean hillsides. Paper for the Panel 'Multiple-Use CPRs, Collective Action and Platforms for Resource Use Negotiation', 'Crossing Boundaries', 7th Conference of the International Association for the Study of Common Property, Vancouver 10-14 June 1998
- Ravnborg, Helle Munk & Westermann, Olaf (2002): Understanding interdependencies: stakeholder identification and negotiation for collective natural resource management. In: *Agricultural Systems*, 73. S. 41-56.
- Renn, Ortwin (1996): Kooperativer Diskurs. Kommunikation in der Umweltpolitik. In: Selle, Klaus & Rösener, Britta: *Planung und Kommunikation Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen*. Wiesbaden & Berlin: Bauverlag. S. 101–112.
- Renn, Ortwin, Kastenholz, Hans, Schild, Patrick & Wilhelm, Urs (1998): Abfallpolitik im kooperativen Diskurs. Bürgerbeteiligung bei der Standortsuche für eine Deponie im Kanton Aargau: Polyprojekt Risiko und Sicherheit, Bd. 19. Zürich: ETH Eidgenössische Technische Hochschule Zürich.
- Sayer, Andrew (1992): *Method in Social Science, A Realist Approach*. London, New York: Routledge.
- Tanquerel, Thierry (1988): *La participation de la population à l'aménagement du territoire: Collection juridique romande. Etudes et pratique*. Lausanne: Payot.
- Vos, Janita F. J. (2002): *Corporate social responsibility and the identification of stakeholders*. SOM Graduate School Research Report 02G52. Groningen.
- Wälti, Sonja (2001): *Le fédéralisme d'exécution sous pression. La mise en oeuvre des politiques à incidence spatiale dans le système fédéral suisse*. Genève, Bâle, Munich: Helbing & Lichtenhahn.
- Webler, Thomas, Tuler, Seth, Shockey, Ingrid, Stern, Paul & Beattie, Robert (2003): Participation by Local Governmental Officials in Watershed Management Planning. In: *Society and Natural Resources*, 16. S. 105-121.
- Wolff, Richard (1999): *Popular Planning in King's Cross, London*. Kommunikative Vernunft im Stadtentwicklungsprozess. Abhandlung zur Erlangung des Titels Doktor der Naturwissenschaften der Eidgenössischen Technischen Hochschule. Diss. ETH Nr. 13226. Zürich: ETH.
- Zaugg Stern, Marc (2006): *Philosophiewandel im schweizerischen Wasserbau. Zur Vollzugspraxis des nachhaltigen Hochwasserschutzes*. Müller-Boeker, Ulrike (Hg.): *Schriftenreihe Humangeographie*, Bd. 20. Zürich: GIUZ.